Curso Gestión Estratégica

Profesor Julio Salazar Pereira

Parte I: Estrategia Competitiva

La Estrategia y el Proceso de Planificación

¿Qué es Estrategia?

Evolución del Pensamiento Estratégico

La Estrategia y El Arte de la Guerra
Sun – Tzu siglo V A.C.

- “Un general inteligente somete a las tropas del enemigo sin siquiera combatir”.



- “Conoce a tu enemigo y conócete a ti mismo, y saldrás triunfador en mil batallas.”

- Aplicación a la actualidad: la mejor estrategia es ganar sin competir, para ello debes conocer a tu competencia y tus capacidades internas, para poder proponer una oferta de valor única y diferenciada.

Los Inicios de la Estrategia Empresarial

- Según Peter Drucker (1954), la estrategia debe responder dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser nuestro negocio?



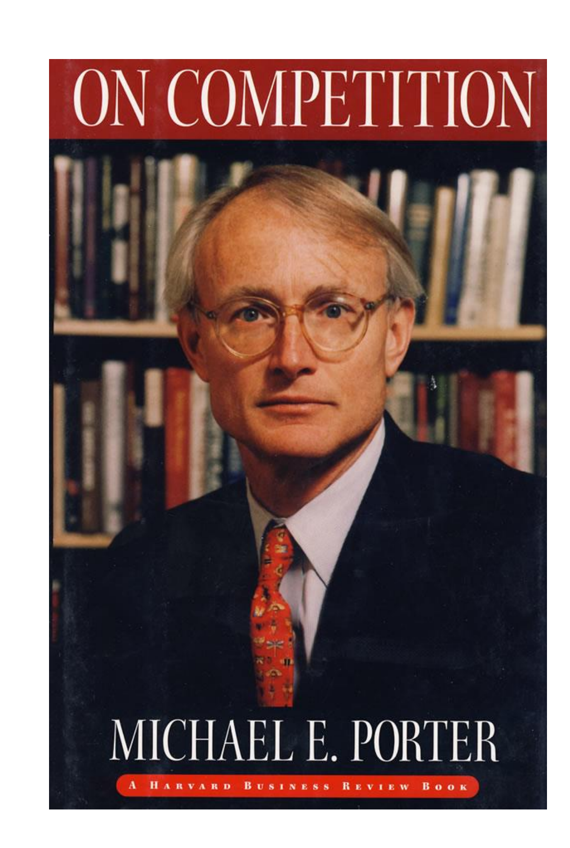
- De acuerdo a Alfred Chandler (Strategy and Structure, 1962), la estrategia es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.



La Estrategia Vista Como una Lucha Competitiva

- “La escencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” (fuente Estrategia Competitiva, M. Porter, 1980).

- “La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial” (fuente Ventaja Competitiva, M. Porter, 1987)



Estrategia NO es Eficacia Operacional

- Eficacia operacional, significa realizar actividades similares a los competidores, pero de una manera mejor.

- "La estrategia es la creación de una posición futura, única y valiosa, que incluye un conjunto diferente de actividades. Por lo tanto, la esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades diferentes a las de los rivales", (Qué es la Estrategia, Michael Porter, HBR 1996).



Estrategia es compromiso, elección, foco….

- Es un plan de decisiones coherente, unificado, e integrado que se origina como una respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas.

- Establece el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, planes operativos y prioridades en la asignación de recursos.

- Estrategia es el compromiso de elegir y seguir un curso de acción del universo de alternativas disponible.



La Estrategia No es Guerra es Amor

- "La Innovación en la estrategia de negocios permite ganar honestamente sin competir" (Patricio Del Sol, Ganar Sin Competir, 2004).

- "La esencia de la estrategia radica no en lograr una ventaja competitiva sustentable con los competidores como referencia, sino en lograr la vinculación afectiva con el cliente" (Arnoldo Hax, Modelo Delta, 2010).



El Proceso de
Planificación de la Estrategia

La Formulación de la Estrategia

- ¿Qué tipo de empresa queremos llegar a ser?
- ¿Qué valores nos guían?
- ¿En qué negocios queremos estar?
- ¿Qué amenazas y oportunidades derivan de nuestro entorno?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades?
- ¿Qué ventajas competitivas queremos desarrollar?
- ¿Qué posición de negocios queremos lograr?
- ¿Cuál es nuestro plan de juego?



¿Qué es la Planificación Estratégica?

- “Es el proceso mediante el cual la organización decide los objetivos que quiere alcanzar en el largo plazo y define la estrategia para alcanzarlos” (Robert Anthony, 1998).

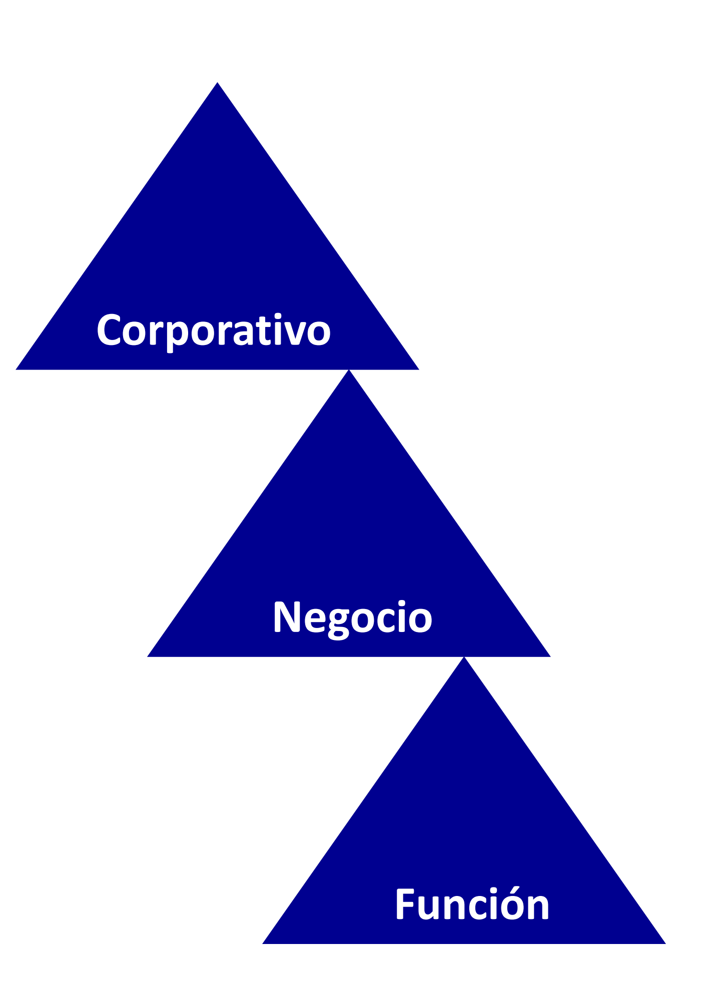
- De la planificación estratégica derivan los planes operativos, el plan de inversión y las prioridades en la asignación de los recursos.

Niveles de Planificación Estratégica

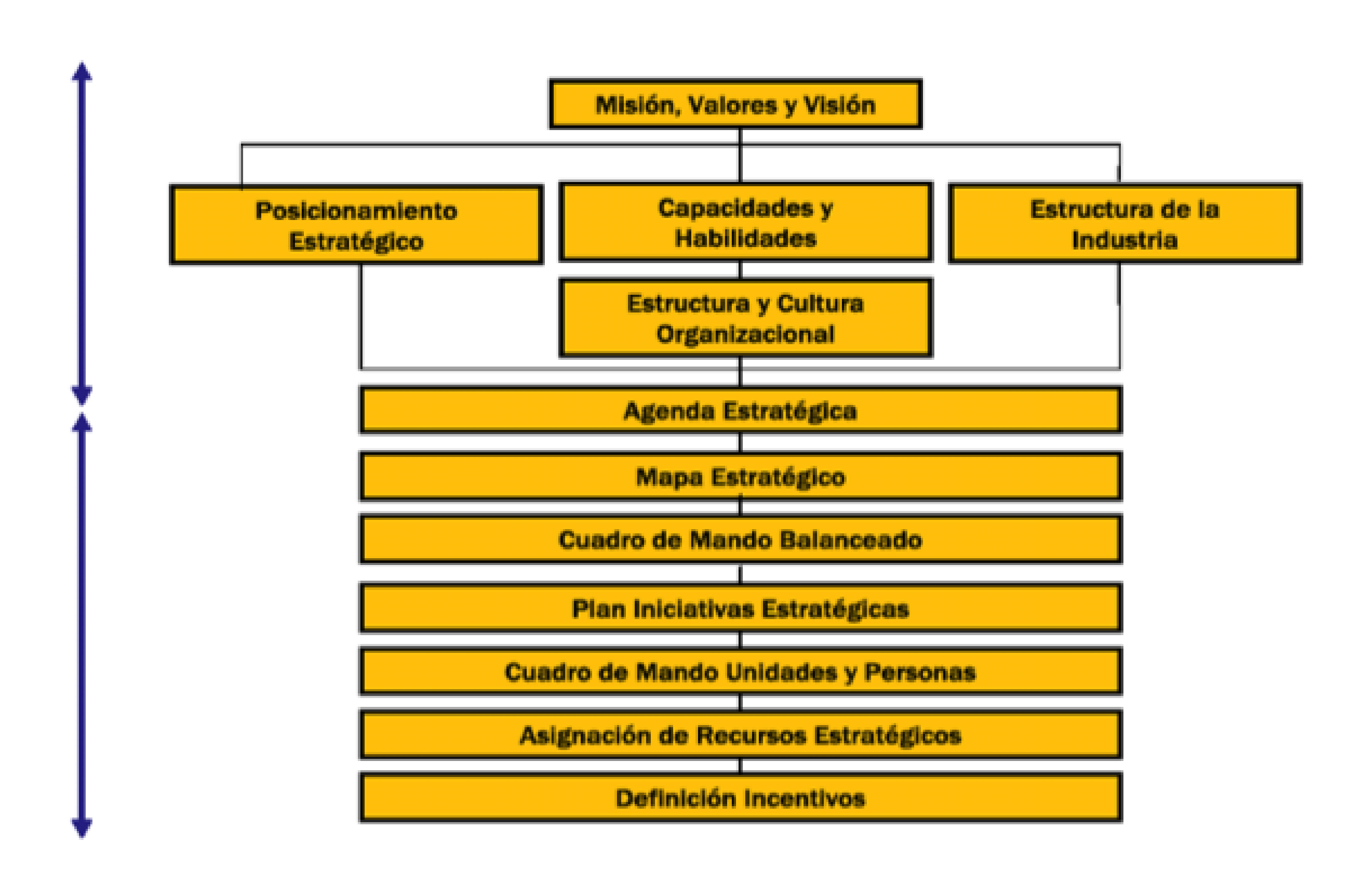
- Nivel Corporativo: Razón de ser del grupo y la forma en que crea valor. ¿Dónde competir?.

- Nivel de Negocio: Asegurar las ventajas competitivas de la firma. ¿Cómo competir?.

- Nivel Funcional: Despliegue de las habilidades y recursos por función necesarios para obtener la posición competitiva deseada.



El Proceso de Planificación de la Estrategia



La Implementación de la Estrategia es un Proceso

- La implementación de la estrategia es un proceso de gestión sistemático y periódico, cuyo objetivo fundamental es lograr y hacer realidad la estrategia.

- La implementación se orienta a diseñar el ámbito interno de la firma, buscando establecer una adecuada organización de los recursos, sistemas, habilidades y procesos.

- La implementación es acción, ¿cómo lo vamos a hacer?, ¿cómo lo estamos haciendo?.

Modelo de Implementación de la Estrategia

- Un buen proceso de implementación requiere armonizar y coordinar el diseño y desarrollo de cuatro elementos centrales:



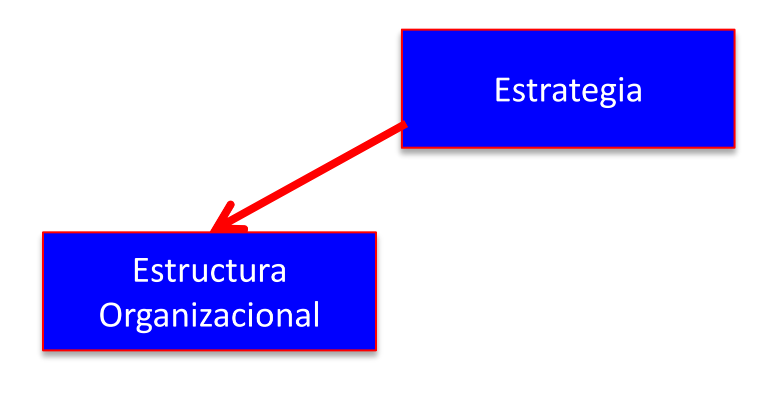
Fuente: Figura tomada de libro, Implementando La Estrategia Empresarial, José Rivera Izam.

La Estructura Sigue a la Estrategia

- La estructura organizacional debe diseñarse de acuerdo a la estrategia.

- Se representa a través del organigrama de la empresa, sin embargo, es mucho más que eso.

- Corresponde a la forma en que nos organizamos para ejecutar la estrategia, ¿quién hace que?





Las Áreas Clave de Rendimiento

- Son las áreas o procesos que están directamente relacionadas con el éxito o fracaso del negocio.

- Son las principales áreas inductoras del logro de la estrategia. Se pueden identificar por los siguientes métodos:

  - ✓ Por su peso relativo en el estado de resultados.
  - ✓ Por su contribución para crear la ventaja competitiva.

Las Personas Ejecutan la Estrategia

- Se requiere que las personas se apropien de la estrategia (en especial los que tienen cargos de dirección).

- Se requiere comunicar la estrategia a toda la organización.

- Se requiere lograr que el trabajo de las personas esté alineado con los objetivos de la estrategia.

- Se requiere ejercer un fuerte liderazgo para motivar a todos los colaboradores a que hagan suya la estrategia.



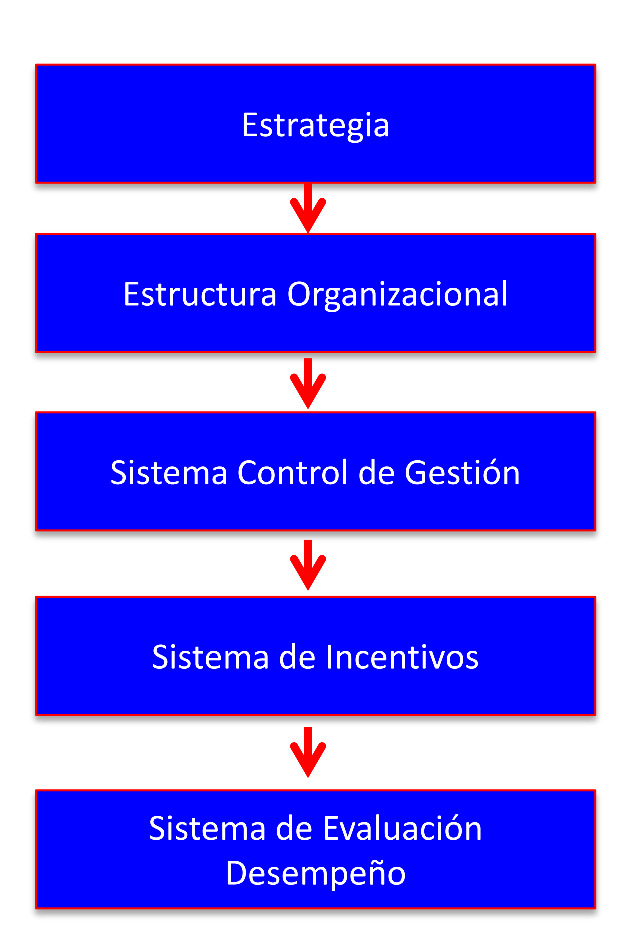
Los Sistemas de Dirección Facilitan la Implantación de la Estrategia

- Un sistema de dirección es una herramienta organizacional que permite inducir conductas específicas en el equipo de trabajo.

- Sistema de Control de Gestión: Evalúa el desempeño de los centro de responsabilidad.

- Sistema de Evaluación del Desempeño: Evalúa el desempeño individual de los trabajadores.

- Sistema de Incentivos o Compensaciones: Compensa o retribuye el rendimiento individual y grupal.



El Proceso de Dirección de la Estrategia



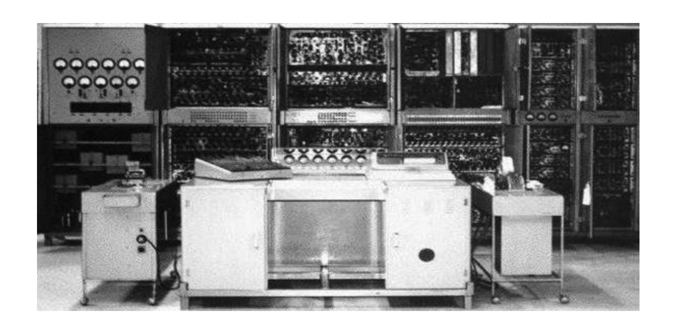
Fuente: Figura tomada de libro, Implementando La Estrategia Empresarial, José Rivera Izam.

La Visión de la Firma

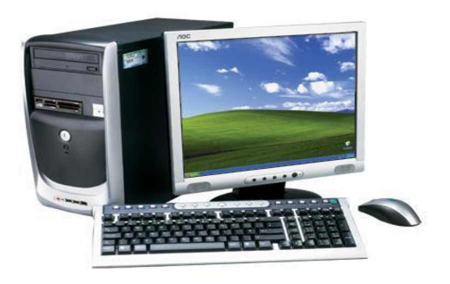
Y la Misión del Negocio

La Visión Estratégica de la Firma

- Corresponde a la visión del tipo de empresa que se quiere llegar a ser, es un punto de referencia del futuro de una firma.
- Ejemplo, Visión de Microsoft Corporation: ***"Una computadora en cada escritorio y en cada hogar, que utilice el mejor software como instrumento que confiere poder".***







La Misión del Negocio

- ¿Porqué y para que existe la organización?

- Corresponde a la definición del negocio actual de la firma, debe definir al menos 4 elementos importantes:
  - Qué necesidad se va a satisfacer (qué)
  - A qué mercado objetivo se va a servir (a quién)
  - En qué área geográfica (dónde)
  - Con que habilidades distintivas (cómo)

Nuestros Valores ¿en qué creemos?

- ¿Qué es importante para la organización?
- ¿Cuáles son los principios centrales que guían la organización?
  - Representa las creencias profundas.
  - Demuestra día a día la conducta de los empleados.
  - Proclama lo que se espera de la personas.
- Si no se tiene declaración de valores se deben definir.
- Si se tiene declaración de valores se debe revisitar para analizarla y potenciarla si es necesario.

Ejemplos de Misión

- **Misión de Nestlé:**
  - "Entregar a los consumidores chilenos alimentos de excelencia y alto valor nutricional, que respondan a sus necesidades nutricionales en cada etapa de la vida y que aporten efectivamente a su salud y bienestar. Todo lo anterior basándose en sólidos principios y valores corporativos".

Nestlé

- **Misión de Walt Disney Co.:**
  - "El objetivo de Walt Disney es ser uno de los principales productores y proveedores mundiales de entretenimiento e información, utilizando su cartera de marcas para diferenciar contenidos, servicios y productos de consumo."

Disney
MICKEY MOUSE